

# Management des Personals auslagern

Dr. Frank Wißkirchen

Erschienen in: Personalmagazin, 7/2003, S. 54-57

## Business Process Outsourcing als Herausforderung für HR-Organisationen

**In den Personalbereichen der Unternehmen ist das Outsourcing bestimmter Funktionen nichts Neues; hier werden schon seit langem Leistungen wie die Gehaltsabrechnung, die Suche nach Mitarbeitern oder die Weiterbildung von spezialisierten Dienstleistern erbracht. Ziele dieses Fremdbezuges von Leistungen sind überwiegend Kostenreduzierungen und eine Konzentration auf das Kerngeschäft. Von diesem Outsourcing einzelner Personalfunktionen unterscheidet sich das Business Process Outsourcing (BPO), das nach den Ergebnissen unterschiedlicher Studien die Herausforderung des Outsourcing-Marktes der Zukunft darstellt. Der folgende Beitrag stellt die Anforderungen des BPO-Ansatzes für den Personalbereich dar und beschreibt die beiden Umsetzungsformen der Auslagerung und Ausgliederung.**

Die Dynamik der Märkte, Internationalisierung des Wettbewerbs oder die Verkürzung der Produktlebenszyklen verlangen von den Unternehmen eine immer größere Flexibilität ihrer Organisationsmodelle, um auf diese Herausforderungen reagieren und im zukünftigen Wettbewerb bestehen zu können. Das Outsourcing einfacher, hoch standardisierbarer und von hoher Transaktionshäufigkeit gekennzeichneter Funktionen an externe Dienstleister verhalf vielen Unternehmen, sich auf ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren und Kosten zu reduzieren. Im Personalbereich ist hiervon vor allem die monatliche Abrechnung der Löhne und Gehälter betroffen, die in vielen Unternehmen nicht mehr selbst, sondern von Dienstleistern, aufgrund von Größeneffekten (economies of scale) sowie Spezialisierung und Erfahrungen, wesentlich kostengünstiger erbracht werden.

Einer aktuellen Studie zufolge, wurden in Deutschland im Jahr 2002 ca. 592 Millionen Gehaltsabrechnungen (inkl. Abrechnungen für Zweitjobs, Urlaubs- und Weihnachtsgeld, Betriebsrentner, Korrekturläufe, etc.) durchgeführt. Von diesen Abrechnungen werden mittlerweile ca. 39% von externen Dienstleistern erbracht, mit weiteren 37% ist das geschätzte Outsourcing-Potenzial für Gehaltsabrechnungen etwa noch einmal so hoch. Somit ist von einer anhaltenden Nachfrage nach einer Auslagerung der Gehaltsabrechnung in den Unternehmen auszugehen.

Gleichzeitig stellt sich die Frage, ob damit für den Personalbereich die Outsourcingmöglichkeiten erschöpft sind. Diese Frage wird derzeit vor allem unter dem Schlagwort Business Process Outsourcing diskutiert, also dem Outsourcing ganzer Geschäftsprozesse.

## Voraussetzungen für BPO

Die Voraussetzungen für ein BPO unterscheiden sich von denen für ein Outsourcing einzelner Funktionen im Ausprägungsgrad der einzelnen Faktoren. Hierbei handelt es sich um die Outsourcingfähigkeit der Prozesse, die Outsourcingwilligkeit des Management sowie das Vorhandensein externer Dienstleister, die in der Lage sind, komplexe Prozesse zu übernehmen.

Zur Beantwortung der strategischen Frage, welche Geschäftsprozesse für ein Outsourcing in Frage kommen, muss die gesamte Wertschöpfungskette im Personalbereich analysiert werden, von der Personalbeschaffung, über die Personaladministration, die Personalbetreuung, die Personalentwicklung, bis zur Personalfreisetzung. Nähe zum Kerngeschäft, strategische Bedeutung oder Know-how Spezifität sind wesentliche Kriterien, die im Rahmen einer Prozessstrukturanalyse darüber Aufschluss geben sollen, ob sich ein BPO positiv oder negativ auf die zukünftige Unternehmensentwicklung auswirken wird. So wünschenswert es aus Sicht der Minimierung kostspieliger Schnittstellen wäre, einen Geschäftsprozess vollständig an einen Dienstleister zu geben, ist dies nur in seltenen Fällen möglich. Häufig sind an dem ausgewählten Geschäftsprozess Teilprozesse beteiligt, die aufgrund von unternehmensindividuellen Kernkompetenzen, Nähe zu externen Kunden oder aufgrund besonderer Komplexität nicht transferiert werden sollten. Mit der Prozessanalyse sind diese Teilprozesse zu identifizieren und hinsichtlich ihrer Outsourcingfähigkeit zu bewerten. Originäre Personalaufgaben, die zu den Führungsaufgaben zählen und auch zukünftig im Unternehmen verbleiben werden, sind die Personalführung und Mitarbeitermotivation, sowie die Mitarbeiterbeurteilung und Einarbeitung.

Ähnlich wie in der Vergangenheit beim Outsourcing einzelner Funktionen, sind erhebliche Widerstände der betroffenen Mitarbeiter, des Managements sowie politische Rahmenbedingungen bei der Entscheidung zu berücksichtigen. So können BPO-Projekte deshalb nicht oder nur mit einer suboptimalen Lösung zustande kommen, weil trotz Outsourcingfähigkeit des Geschäftsprozesses, die Outsourcingwilligkeit des Managements nicht gegeben ist.

Neben Outsourcingfähigkeit der Prozesse und Outsourcingwilligkeit des Managements muss es Dienstleister geben, die die bisher vom Unternehmen selbst durchgeführten Personalprozesse übernehmen können.

Die Auswahl eines potenziellen Dienstleisters stellt für den Erfolg des BPO-Projektes einen kritischen Erfolgsfaktor dar. Er muss neben der Fähigkeit (Verfügbarkeit der erforderlichen Ressourcen und Erfüllung der Anforderungen des auszulagernden Unternehmens) vor allem, aufgrund der Sensibilität der Daten, über eine hohe Akzeptanz bei dem auszulagernden Unternehmen verfügen. Neben dem bisherigen Outsourcing als Synonym für das Outsourcing von IT-Funktionen und IT-gestützter einfacher betriebswirtschaftlicher Funktionen, gab es kaum Dienstleister am Markt, die das Management umfangreicher betriebswirtschaftlicher Prozesse hinter den ausgelagerten IT-Funktionen angeboten haben, wie z.B. Information-Management, Human-Resource-Management, Finance-Management, Customer-Service-Management, o.ä

Einen Überblick über die einzelnen Stufen der Outsourcingentwicklung bei Personalprozessen gibt Abbildung 1.

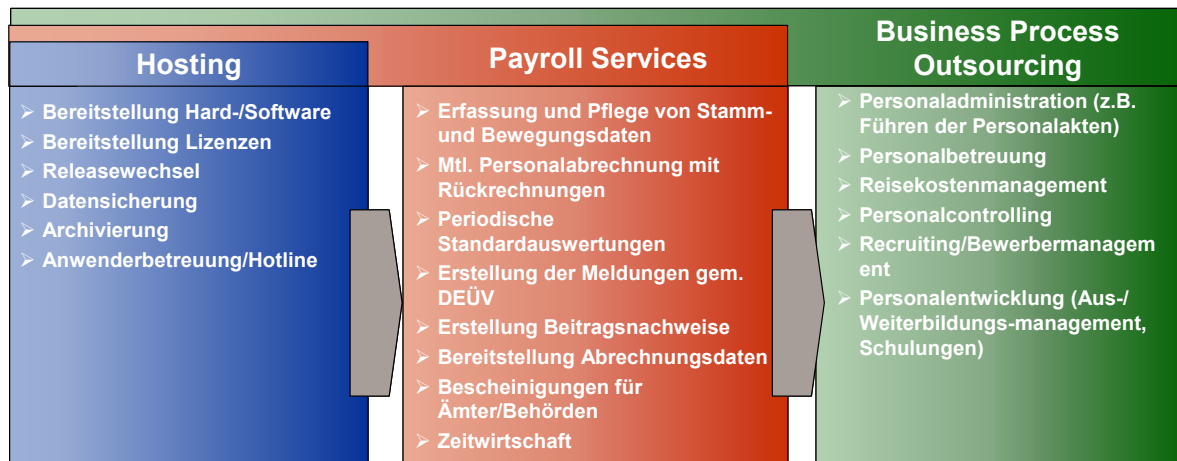


Abbildung 1: Entwicklungsstufen im Outsourcing

Aufgrund der Erfolge, die mit einer Auslagerung der Gehaltsabrechnung in den letzten Jahren in den Unternehmen erzielt worden sind, ist auch der Markt der externen Dienstleister, die ihre Leistungen rund um die Gehaltsabrechnung anbieten, erheblich gewachsen. Typische Anbieter sind Personaldienstleister, Rechenzentren oder Software-Hersteller; eine Unterscheidung der Anbieter ergibt sich vor allem über deren Dienstleistungsportfolio. Aus Sicht der Unternehmen stehen diesen im Bereich des Outsourcing der Gehaltsabrechnung Alternativen im einfachsten Fall von einem Zukauf der Abrechnungssoftware (ASP Modell) über die reine Entgeltabrechnung bis hin zu einem Full Service, der sämtliche vor- und nachgelagerten Prozess der Abrechnung umfasst, zur Verfügung.

Dienstleister, die über die Gehaltsabrechnung hinaus weitere Personalprozesse im Rahmen von BPO anbieten, sind hingegen selten. Für das Human-Resource-Management werden BPO-Leistungen erst seit jüngster Zeit angeboten, teils durch bestehende Personaldienstleister, die mit prozesserfahrenen Dienstleistern kooperieren, teils durch neu am Markt hinzugekommene Dienstleister. Hierzu zählen die in größeren Unternehmen ausgegliederten Servicegesellschaften, die nach einer Übergangsphase, in der sie ihre Personalleistungen ausschließlich für die eigenen „internen Kunden“ erbracht haben, nun diese Leistungen auch am Markt anbieten.

Aber auch die großen Consulting-Unternehmen treten als Anbieter von Business Process Outsourcing auf; sie erfüllen eine weitere Voraussetzung für das Gelingen von BPO-Projekten. Während beim klassischen Outsourcing die Funktionen der Unternehmen vom Dienstleister übernommen und die definierten Leistungen kostengünstiger erbracht werden, erfordert ein BPO innovatives Prozess-Know-how, um den jeweiligen Geschäftsprozess managen und auch kontinuierlich verbessern zu können. Dadurch entwickelt sich der Dienstleister zum strategische Partner des Kunden, der kein Produkt, sondern Problemlösungen anbietet.

### Zusatznutzen durch BPO erzielen

Neben den bekannten Risiken von Outsourcing, besteht eines der wesentlichen Probleme in der zum Teil erheblichen Anzahl von Schnittstellen zwischen auslagerndem Unternehmen und Dienstleister. Hinzu kommt, dass innerhalb eines Geschäftsprozesses mehrere Dienstleister zum Einsatz kommen können, unklare Verantwortungsbereiche sind häufig die Folge. So kann das IT-System von einem externen Rechenzentrum betreut werden, die Entgeltabrechnung führt ein

Personaldienstleister durch und weitere Funktionen der Personaladministration werden von einem Softwarelieferanten als ASP-Lösung zur Verfügung gestellt. Schließlich wird für die Prozessoptimierung ein Consultingunternehmen beauftragt. Je größer aber die Anzahl der Dienstleister in einem Unternehmen, umso stärker steigen die Kosten für Anbahnung und Pflege der unterschiedlichen Vertragsbeziehungen. Diese Transaktionskosten bleiben bei der Kalkulation von Outsourcing-Projekten häufig unberücksichtigt und sind einer der Gründe, weshalb geplante Kostenreduzierungen nicht realisiert werden. Schätzungen gehen davon aus, dass die Transaktionskosten bis zu 10% des Vertragsvolumens betragen können, abhängig von der Anzahl der externen Dienstleister.

Die Vorteile eines Fremdbezuges von Leistungen im Vergleich zur Eigenerstellung sind in der Vergangenheit hinreichend beschrieben: Konzentration auf das Kerngeschäft, Kostenreduzierung, Übertragung von Risiken, Variabilisierung fixer Kosten, Vermeidung von Auslastungsschwankungen, Freisetzung von Ressourcen für rentablere Investitionen. Die Nutzen, die sich aus einem BPO von ganzen Geschäftsprozessen ergeben, gehen über diese häufig kurzfristigen Vorteile hinaus. Erst mit dem Outsourcing möglichst umfassender Geschäftsprozesse lassen sich für die Unternehmen die damit verbundenen Nutzen realisieren. Neben der Kostenreduzierung sind dies vor allem der Verzicht auf Eigenleistung für bestimmte Teile der Gesamtleistung. Und es gibt im Idealfall für den Kunden nur noch einen Ansprechpartner als Dienstleister, im Vergleich zu mehreren Dienstleistern als Experten bei einem partiellen Outsourcing. Die zusätzlichen Nutzen eines BPO zeigt folgende Zusammenfassung, wodurch die Dominanz des Kostensenkungszieles bisheriger Outsourcing-Modelle relativiert wird:

- Die Komplexität im Unternehmen wird erheblich reduziert, die Abläufe vereinfacht
- Steigerung der Qualität aufgrund von Prozess-Know-how des Dienstleisters
- Dienstleister ist für die Erstellung der Gesamtleistung verantwortlich
- Keine Schnittstellen und Probleme mit Verantwortlichkeiten
- Kein Vorhalten eigener Ressourcen für Teilleistungen
- Nur ein Ansprechpartner für alle Teilleistungen
- Schaffen freier Kapazitäten im Rechenzentrum des Kunden

Obwohl die mit einem BPO verbundenen positiven Effekte überzeugen, befindet sich das Outsourcing ganzer Geschäftsprozesse in der Praxis aufgrund der ihnen entgegenstehenden Schwierigkeiten und Widerstände derzeit noch in der Entwicklungsphase. Gründe hierfür sind die entlang eines Geschäftsprozesses hohe Zahl an betroffenen Funktionsbereichen im Unternehmen, mangelnde Akzeptanz bei Betriebsrat und betroffenen Mitarbeitern, ungenügende Aussagefähigkeit der Kostenrechnungs- und Controllingssysteme über die Höhe der eigenen Prozesskosten als Voraussetzung für einen Wirtschaftlichkeitsvergleich mit dem Dienstleister, Unkenntnis des Marktes für Personal-Dienstleistungen oder unzureichende Quantifizierung der auszulagernden Leistungen als Voraussetzung für einen detaillierten Outsourcing-Vertrag.

Daraus leitet sich zwingend ab, dass BPO-Entscheidungen grundsätzlich auf höchster Unternehmensebene zu treffen sind und von einem professionellen Projektmanagement begleitet werden sollten.

## Ausgliederung versus Auslagerung

Während in den vergangenen Jahren das Outsourcing von Funktionen meist als Auslagerung der Leistungserstellung an einen externen Dienstleister erfolgte, findet seit einiger Zeit ein Outsourcing von bisher in Zentralbereichen oder in dezentralen Tochtergesellschaften durchgeführten Personalprozessen in eigene Servicegesellschaften statt. Im Gegensatz zur Auslagerung handelt es sich hierbei um eine Ausgliederung von Personalprozessen in eine weitgehend selbständige Organisationseinheit innerhalb der eigenen Unternehmensorganisation; aus diesem Grund wird für diese Form des Outsourcing häufig auch von internem Outsourcing gesprochen. Eine Übersicht der Merkmale von Ausgliederung und Auslagerung in Abgrenzung zur Zentralisierung zeigt Abbildung 2.

<b>Zentralisierung</b>	<b>Ausgliederung</b>	<b>Auslagerung</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Zusammenfassung gleicher Funktionen</li><li>■ wirtschaftlich unselbständige Zentralstelle</li><li>■ zentrale Planung, Durchführung und Kontrolle der Leistungserbringung</li><li>■ Budgetierungsprozess</li><li>■ Know how Konzentration, zentrale Ressourcenallokation</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Zusammenführung gleicher Prozesse mehrerer Organisationseinheiten</li><li>■ wirtschaftlich und rechtlich selbständig</li><li>■ Marktzugang angestrebt</li><li>■ Beibehaltung Planung und Kontrolle der Leistungserbringung</li><li>■ internes Kunden-/Lieferantenverhältnis</li><li>■ Service Level Agreements</li><li>■ Optimierung des Ressourceneinsatzes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Auslagerung der Prozeßdurchführung</li><li>■ externer Dienstleister</li><li>■ Beibehaltung Planung und Kontrolle der Leistungserbringung</li><li>■ Dienstleistungsvertrag</li><li>■ Konzentration auf Kernkompetenz</li></ul>

Abbildung 2: Unterschiede alternativer Organisationsformen von HR-Prozessen

Diese Ausgliederung bisher in eigenen Unternehmenseinheiten durchgeführter Personalprozesse in ein eigenes Service Center wird vor allem von großen Unternehmen immer häufiger realisiert. Unter dem Begriff Shared Services zählt hierzu auch die Zusammenlegung dezentral durchgeführter Personalprozesse in ein Shared Service Center. Eine im vergangenen Jahr von BearingPoint durchgeführte Studie zum Thema Shared Services im HR-Bereich bestätigte den Trend, dass vor allem große, dezentral organisierte Unternehmen dazu übergehen, ausgewählte Personalprozesse in Service Center zu konsolidieren. Mehr als die Hälfte der 80 ausgewerteten Unternehmen, verfügen heute schon über ein Shared Service Center, befinden sich in der Implementierungsphase oder diskutieren über die Einführung einer solchen Dienstleistungsorganisation.

Das Business Process Outsourcing macht interne Service Center erst sinnvoll, da komplexe Prozesse ausgelagert oder zusammengelegt werden; bei einer Beschränkung auf einzelne Funktionen oder Teilprozesse könnten die erwarteten Kostenreduzierungen die in diesen Service Center entstehenden Verwaltungskosten nicht ausgleichen. Ferner verfügen große Unternehmen über eine ausreichende kritische Menge an Transaktionen, um durch die Zusammenlegung einzelner Prozesse in ein Dienstleistungszentrum dieselben Mengeneffekte und Synergien nutzen zu können, wie ein externer Dienstleister.

Die Vorteile einer eigenen Serviceorganisation ergeben sich aus den Nachteilen der bisherigen Outsourcing-Modelle. An erster Stelle steht hierbei die Abhängigkeit von einem externen Dienstleister sowie der mit einer Ausgliederung verbundene Know-how-Verlust bei Prozessen und Informationssystemen. Häufig ist es auch einfacher, Mitarbeiter in einem eigenen Service Center einzusetzen, statt dass sie im Rahmen eines Betriebsüberganges zu einem externen Dienstleister wechseln müssen. Darüber hinaus lassen sich für Großunternehmen mit einer eigenen

Serviceorganisation dieselben Nutzen realisieren wie mit einer Auslagerung an einen Dienstleister.

Wesentliches Merkmal von internen Dienstleistungsgesellschaften ist meist deren wirtschaftliche und rechtliche Selbständigkeit. Die Frage der Notwendigkeit und Vorteilhaftigkeit einer rechtlichen Selbständigkeit im Vergleich zu einem Zentralbereich wird von den Unternehmen immer wieder kritisch diskutiert. Erfahrungen erfolgreicher Service Center zeigen jedoch, dass diese, unter eigenem Namen auftretende selbständige Organisationen im Vergleich zu Zentralbereichen einige Vorteile aufweisen:

- Möglichkeit, das Ergebnis durch eigenes Handeln zu beeinflussen;
- höhere Flexibilität in der Reaktion auf interne Kundenanforderungen;
- erhöhte Akzeptanz eines Service Center durch eigenen Namen; kein „verlängerter Arm“ des Mutterunternehmens;
- das Management der dezentralen Einheiten verhandelt über Leistungen und Preise lieber mit einem internen selbständigen Dienstleister als mit dem Leiter eines Zentralbereiches innerhalb einer Holding oder AG;
- Möglichkeit von Marktzugang und Drittgeschäft;
- Zwang zur effizienten Leistungserstellung im Wettbewerb mit anderen Dienstleistern;
- höhere Motivation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter, da Personalleistungen das Kerngeschäft des Shared Service Center darstellen;
- aus Sicht des Mutterunternehmens: Flexibilitätsgewinn für Akquisitionen, Verkäufe, Börsengang.

Obwohl mittlerweile eine ganze Reihe großer Unternehmen Teile ihrer Personalprozesse in Service Center ausgegliedert haben, bestehen bei vielen Unternehmen gegenüber einer rechtlichen Selbständigkeit noch erhebliche Bedenken, wie die Ergebnisse der BearingPoint Studie zeigen. Zum Zeitpunkt der Befragung waren von den existierenden Shared Service Center nur 16% rechtlich selbständig und 21% als Profit Center organisiert. Dies bedeutet, dass die große Zahl der Service Center immer noch als unselbständige Cost Center geführt werden.

Um ein Business Process Outsourcing für die Personalverantwortlichen in den Unternehmen interessant zu gestalten, müssen vor allem die Dienstleister mit innovativen, flexiblen und individuellen Lösungen dazu beitragen, Vertrauen und Akzeptanz als Basis einer strategischen Partnerschaft zu schaffen. Diese Partnerschaften tragen dann dazu bei, die Herausforderungen des Wandels in den Unternehmen zu bewältigen.